

# **Implementasi TQM (Total Quality Management)**

## **Pada Organisasi Publik**

**(Studi tentang SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal)**  
**di Universitas Brawijaya Malang)**

**Yana Dwi Marizka, Soesilo Zauhar, Sukanto**  
*Jurusan Administrasi Publik, FIA, Universitas Brawijaya, Malang*  
*Email: Yanamarizka@rocketmail.com*

---

### **Abstract**

*Implementation of TQM in UB's internal control is realized by the so-called SPMI, the implementation process is needed SPMI reason or the background and a strong strategy. The purpose of this study was to describe the background, strategy and implementation process at UB Malang SPMI. This study uses descriptive qualitative approach with focus issues are (1) The things that shape the implementation of SPMI (2) implementation strategies in SPMI and (3) implementation process at UB Malang SPMI. The result of this research is the implementation of SPMI is good enough but there are still shortcomings in the creation of the document in some units. The advice given is to be more frequent and regularly conduct education and training on how to document properly*

**Keywords:** *TQM, Implementation, SPMI, Strategy, Processes, UB Malang*

---

### **Abstrak**

Implementasi TQM di Universitas Brawijaya diwujudkan dengan pengawasan internal yang disebut dengan SPMI, dalam proses implementasi SPMI dibutuhkan alasan atau hal yang melatarbelakangi dan strategi yang kuat. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mendeskripsikan latar belakang, strategi dan proses implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan fokus permasalahan adalah (1) Hal-hal yang melatarbelakangi implementasi SPMI (2) Strategi-strategi dalam implementasi SPMI dan (3) Proses Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi SPMI sudah cukup baik namun masih ada kekurangan dalam pembuatan dokumen pada beberapa unit kerja. Saran yang diberikan adalah agar lebih sering dan secara berkala mengadakan pendidikan dan pelatihan mengenai cara membuat dokumen dengan benar.

**Kata Kunci :** *TQM, Implementasi , SPMI, Strategi, Proses, Universitas Brawijaya Malang*

---

### **Pendahuluan**

Dewasa ini organisasi swasta berlomba-lomba dalam meningkatkan kualitas perusahaannya, upaya peningkatkan kualitas perusahaan dilaksanakan dengan menggunakan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu dalam proses pengelolaan organisasi.

Hal di atas diterapkan untuk menjaga mutu secara berkelanjutan dengan dilaksanakannya penjaminan mutu dalam pengelolaan organisasi dalam menghadapi persaingan dan mulai meninggalkan sistem manajemen tradisional. Upaya tersebut

memiliki tujuan akhir yakni meningkatkan kepuasan pelanggan melihat selama ini kinerja aparatur organisasi publik yang cenderung kurang efektif, efisien dan produktif. Dengan mengedepankan efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan organisasi.

Prinsip-prinsip ini kemudian mulai diperkenalkan dan diserap oleh organisasi publik dalam institusi di berbagai bidang yang juga mulai menerapkan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu untuk menghasilkan *ouput* yakni pelayanan

yang sesuai dengan kebutuhan serta persyaratan pelanggan.

Universitas Brawijaya Malang sebagai organisasi publik yang bergerak di bidang pendidikan mencoba menerapkan sistem manajemen yang berorientasi mutu yang didasari pada prinsip-prinsip TQM dengan membentuk sistem penjaminan mutu internal atau SPMI yaitu kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi oleh perguruan tinggi (*internally driven*) untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi secara berkelanjutan sebagaimana seperti yang diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Sebagai sistem yang relatif baru dan terdapat banyak persyaratan yang harus dipenuhi, tentunya tidak mudah dan tidak begitu saja bagi Universitas Brawijaya untuk mengimplementasikannya, dalam prosesnya pasti banyak menghadapi tantangan-tantangan, baik itu tantangan internal maupun eksternal dengan implementasi SPMI ini diharapkan Universitas Brawijaya Malang mampu untuk terus meningkatkan mutu pelayanan jasa pendidikan tinggi secara berkelanjutan melalui pengelolaan organisasinya.

## **Tinjauan Pustaka Manajemen Publik**

### **1. Pengertian dan Perkembangan Manajemen Publik**

Dalam bukunya (Keban, 2004, h.85) menyebutkan bahwa manajemen publik bukanlah *scientific management* melainkan suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi yang merupakan gabungan dari fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dengan fungsi manajemen sumber daya manusia, keuangan, informasi fisik, dan sumber daya politik, dengan kata lain manajemen publik merupakan proses menggerakkan SDM dan non SDM sesuai perintah kebijakan publik.

### **2. NPM (New Public Management)**

Paradigma NPM melihat bahwa paradigma manajemen terdahulu kurang efektif dalam memecahkan masalah dalam

memberikan pelayanan publik, oleh karena itu, (Hughes, 1994, h.68-69) menyatakan bahwa *New Public Management* terdiri dari tujuh komponen utama, yaitu:

- a. Penerapan manajemen profesional ke dalam sektor publik
- b. Adanya standar dan ukuran pelaksanaan yang jelas
- c. Penekanan yang lebih besar pada pengendalian hasil
- d. Perubahan pada pemisahan tugas dari unit-unit dalam sektor publik
- e. Perubahan kepada kompetisi yang lebih besar dalam sektor publik
- f. Penekanan pada gaya sektor privat dari manajemen praktis
- g. Penekanan pada disiplin yang lebih besar dan penghematan dalam penggunaan sumber daya.

### **3. Teori Aksi/Action Theory**

*Persepective on Action* dimana perspektif daripada tindakan ini dibagi menjadi tiga yakni tindakan dilihat sebagai sesuatu yang rasional, tindakan yang ditentukan oleh lingkungan dan tindakan dilihat sebagai sesuatu yang tidak bias di duga (Random) dan dibagi menjadi 2 tingkatan yakni di tingkatan mikro (individu, sub unit) dan makro (organisasi secara total) (Kasim, 1993, h.3).

### **Teori Motivasi**

Tindakan rasional ada juga tidak terlepas dari adanya faktor psikologis yakni faktor motivasi. Teori motivasi yang terkenal adalah teori hirarkhi kebutuhan milik Abraham Maslow, Maslow membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hirarkhi dari lima kebutuhan (Maslow, 1954, h.57-67) yaitu yang pertama adalah **kebutuhan fisiologis** (rasa lapar, haus, kebutuhan seksual dan kebutuhan fisik lainnya), kebutuhan keamanan (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), **kebutuhan sosial** (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan), **kebutuhan akan penghargaan** (penghargaan internal dan eksternal) dan **kebutuhan aktualisasi diri** (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri).

## **TQM (Total Quality Management)**

### **1. Pengertian TQM**

Pengertian TQM dalam buku milik Ibrahim (2008, h.15-46) ialah perpaduan semua fungsi dari perusahaan (organisasi) ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas pengertian serta kepuasan pelanggan (masyarakat).

### **2. Strategi TQM**

Adapun strategi implementasi TQM ada dua tahap menurut Hardjosoedarmo (2002, h.6), diantaranya ialah :

- a) Perencanaan dan pelaksanaan upaya perbaikan awal
- b) Pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkelanjutan

### **3. Proses Implementasi TQM**

Dalam penerapan nilai-nilai TQM, Creech (1996, h.521) dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro memaparkan bahwa TQM itu didasarkan oleh lima pilar yang telah digambarkan dan dijelaskan sebelumnya, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) **Organisasi** : menitik beratkan pada usaha organisasi agar dapat membentuk suatu organisasi yang kuat dan dapat memperlancar program-program organisasi dalam mencapai standar kualitas.
- b) **Produk** : menitik beratkan pada usaha perusahaan untuk mengevaluasi dan menjaga agar produk pelayanan organisasi dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan.
- c) **Proses** : menitik beratkan pada aktivitas organisasi dalam melakukan produksi agar dapat menghasilkan suatu produk yang mampu mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi.
- d) **Kepemimpinan** : menitik beratkan pada usaha organisasi agar seluruh anggota organisasi mempunyai motivasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya sehingga pada akhirnya akan memberikan

dampak yang baik dalam usaha mencapai kepuasan pelanggan.

- e) **Komitmen** : menitikberatkan pada usaha organisasi agar seluruh individu dalam organisasi mempunyai kemauan untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan fungsinya masing-masing untuk tercapainya tujuan akhir organisasi.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif, Lokasi penelitian di Universitas Brawijaya Malang dengan situs penelitian di kantor PJM (Pusat Jaminan Mutu) gedung rektorat lantai 3 Universitas Brawijaya Malang. Analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992, h.15-20) melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

## **Pembahasan**

### **1. Hal-hal yang Melatarbelakangi Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang**

Motivasi dari dalam diri rektor Universitas Brawijaya Malang, yang dalam teori motivasi (Maslow, 1954, h.57-67) yakni teori motivasi hirarkhis kebutuhan dan ada lima hirarkhis kebutuhan diantaranya ialah kebutuhan fisiologis (rasa lapar, haus, kebutuhan seksual dan kebutuhan fisik lainnya), kebutuhan keamanan (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), **kebutuhan sosial** (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan), **kebutuhan akan penghargaan** (penghargaan internal dan eksternal) dan kebutuhan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri).

Universitas Brawijaya Malang lebih dilatar belakangi oleh kebutuhan keempat yakni kebutuhan akan penghargaan, sebagai Universitas yang sudah terkemuka secara nasional, dan memiliki banyak dana untuk melakukan segala perbaikan, Universitas

Brawijaya Malang disamping sudah mendapatkan eksistensinya sebagai universitas terkemuka secara nasional, namun juga ingin diakui sebagai world class entrepreneur university yang eksistensinya dapat diakui secara internasional.

#### **a. Faktor Internal**

Hal-hal yang melatarbelakangi dari suatu tindakan seseorang untuk menentukan sebuah pilihan, yakni berasal dari dalam diri aktor atau seorang pelaku dimana pelaku tersebut memiliki maksud dan tindakan tertentu serta memiliki pilihan tindakan tertentu yang berorientasi pada pencapaian tujuan tersebut. Seorang aktor mampu berpikir untuk memilih suatu tindakan atau suatu pilihan yakni tujuan akibat pengaruh dari interaksi sosial, dimana interaksi sosial tersebut berasal dari interaksi dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal Weber (1951, dikutip dari Ritzer, 2002, h.40-21)

faktor internal yang melatarbelakangi implementasi di Universitas Brawijaya Malang adalah kesadaran akan perbaikan kinerja organisasi sebagai *impact* dari berkembangnya organisasi Universitas Brawijaya yang semakin tahun semakin maju oleh karena itu perlu didukung dengan adanya kemampuan sumber daya manusia yang bagus dalam mengelola organisasi, untuk terwujudnya organisasi Universitas Brawijaya Malang yang efektif dan efisien.

#### **b. Faktor Eksternal**

Hal-hal yang melatarbelakangi implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang yang berasal dari luar organisasi Universitas Brawijaya Malang ialah adanya regulasi dari atas, mengingat Universitas Brawijaya Malang merupakan organisasi yang masuk dalam cakupan organisasi publik, yakni organisasi yang bergerak di bidang pendidikan (Mahsun, 2006, h.7).

regulasi ini harus dipenuhi oleh Universitas Brawijaya Malang selaku organisasi yang termasuk dalam cakupan Organisasi Publik. kebutuhan organisasi Universitas Brawijaya Malang itu sendiri ialah kebutuhan untuk mencapai gelar sebagai universitas dengan standar internasional, yang pada akhirnya akan memiliki banyak

peminat dan banyak penghargaan atas mutu yang baik hal ini akan mendatangkan keuntungan yang besar bagi Universitas Brawijaya Malang, dengan pertimbangan-pertimbangan dan atas kesadaran tersebutlah kemudian Rektor sebagai MR menetapkan sebuah pilihan tindakan yakni mengimplementasikan SPMI.

### **2. Strategi-strategi dalam Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang**

Strategi-strategi yang ditetapkan oleh Universitas Brawijaya Malang melalui Pusat Jaminan Mutu (PJM) untuk mengimplementasikan SPMI dilakukan dengan menggunakan seluruh kemampuan dan sumber daya yang dimiliki, dalam hal ini terutama adalah sumber daya manusia dimana sumber daya manusia yang sudah mampu menerima perubahan ini kemudian berdiskusi untuk membuat sebuah sistem atau modifikasi sistem baru yang berasal dari konsep TQM untuk sebagai sistem pengawasan, teknologi dan dana agar SPMI dapat benar-benar dijalankan. Hal ini seperti prinsip-prinsip untuk strategi dalam menjalankan konsep TQM seperti yang diutarakan oleh Deming (1982, dikutip dari Tjiptono, 2003: 77-79).

Hardjosoedarmo (2002, h.6), menyebutkan bahwa strategi implementasi TQM meliputi dua tahap yakni yang pertama perencanaan dan pelaksanaan upaya perbaikan awal serta menyediakan sumberdaya yang diperlukan dalam implementasi TQM dan implementasi TQM di Universitas Brawijaya Malang diwujudkan melalui implementasi SPMI dan tahap kedua ialah pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkelanjutan dengan apabila perlu, mengadakan modifikasi pada sistem budaya dan sistem teknis dan struktur dalam kewenangan organisasi.

#### **1) Perencanaan dan Pelaksanaan Upaya Perbaikan Awal**

Deming mengatakan, untuk dapat mengimplementasikan TQM atau dapat dikatakan sebagai perspektif tindakan dalam level makro (keseluruhan organisasi) dan di Universitas Brawijaya Malang implementasi TQM diwujudkan dengan implementasi SPMI yang merupakan kegiatan kontrol normatif yang lebih

menekankan pada komitmen manusia, (Keban, 2004, h.97).

## **2) Penyediaan SDM yang Dibutuhkan dalam Implementasi SPMI**

Rektor melalui SK nya mengalokasikan sumber-sumber daya yang memiliki kualifikasi sesuai dengan tupoksi unit kerja dengan menempatkan staff sekaligus tim di tiap-tiap unit kerja. (Winardi, 2003, h.207-208) berpendapat bahwa pembentukan tim (*tim building*) merupakan sebuah upaya pengembangan organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja secara menyeluruh. Tujuan dari pada pengembangan perilaku kelompok ialah untuk melakukan pekerjaan secara efektif dengan membentuk tim.

Universitas Brawijaya Malang sangat memperhitungkan untuk pengalokasian SDM, karena faktor SDM sangat penting dalam organisasi Universitas Brawijaya Malang, untuk itu demi kelancaran implementasi SPMI di universitas Brawijaya Malang, tim dibentuk dengan kualifikasi strata pendidikan rata-rata adalah S-3, dengan tim yang berkualifikasi bagus, maka akan berdampak pada pengembangan perilaku kelompok dan lebih mudah dalam menerima perubahan menuju sistem yang berorientasi mutu.

## **3) Penjadwalan dan Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Mengenai SPMI**

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Universitas Brawijaya Malang sebelum Implementasi SPMI ini ialah upaya-upaya dalam memanajemen sumberdaya manusia untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi, dimana pada saat ini Universitas Brawijaya Malang dalam MSDM sudah meninggalkan paradigma lama dan menuju ke paradigma baru (Silalahi, 2000, h.23-24).

## **4) Pelaksanaan Perbaikan Kualitas Secara Berkelanjutan**

Tjiptono dan Diana (2001, dikutip dari Ibrahim, 2008:46) menyebutkan bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen mutu yang memerlukan perbaikan melalui proses yang berlanjut, oleh karena itu penulis melihat, SPMI sebagai sebuah siklus juga memerlukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan, bukan hanya bersifat

sementara, karena lingkungan yang mempengaruhi lingkup organisasi Universitas Brawijaya Malang pun dari waktu ke waktu sangatlah dinamis.

## **1) Modifikasi Sistem Budaya Organisasi dalam Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang**

*New Public Management* mensyaratkan adanya perubahan total dalam organisasi layaknya organisasi swasta (organisasi profesional), disebutkan dalam buku milik Hughes (1994, h.68-69) menyatakan bahwa *New Public Management* terdiri dari tujuh komponen utama yang secara tersirat dimana organisasi publik yang menerapkan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu, harus benar-benar menginjeksikan manajemen profesional kepada organisasinya yang artinya merombak organisasinya menyerupai prinsip-prinsip dari manajemen profesional organisasi privat.

### **a) Model Pengintegrasian wewenang dalam Implementasi SPMI UB**

Implementasi SPMI, Rektor melalui kebijakannya juga telah merubah peraturan mengenai hubungan kerja organisasi di lingkungan UB secara umum bersifat hirarkhis, konsultatif dan fungsional menjadi koordinatif, konsultatif dan komunikatif. Dimana dalam menentukan langkah, mengambil keputusan dan mengintegrasikan tugas ketiga hubungan tersebut penulis melihat, dalam pengorganisasian di Universitas Brawijaya Malang menunjukkan hubungan yang horizontal antara MR dengan unit kerja setiap langkah, dilakukan secara koordinatif antara bagian satu dengan bagian lain, dilakukan secara konsultatif antara atasan dan bawahan dan komunikatif antara unit kerja dengan MR

### **b) Kepemimpinan dalam Implementasi SPMI di UB**

Kepemimpinan merupakan pilar dalam TQM untuk implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang yang menitik beratkan pada usaha organisasi agar seluruh anggota organisasi mempunyai motivasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya sehingga pada akhirnya akan

memberikan dampak yang baik dalam usaha mencapai kepuasan pelanggan, Creech (1996, h.521) dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro Di Universitas Brawijaya sendiri menekankan kepemimpinan yang partisipasif dalam pengorganisasian untuk implementasi SPMI

**c) Pembentukan Tim dalam Implementasi SPMI di UB**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Kemampuan kerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi tidak terletak kepada kemampuan individu, melainkan terletak pada kekompakan dan kemampuan sebuah tim. Disini membangun tim yang kompak sangat diperlukan (Silalahi, 2000, h.23-24).

Demikian pula yang dilakukan oleh organisasi Universitas Brawijaya Malang, untuk mengimplementasikan SPMI dan agar SPMI bisa dijalankan, setiap unit kerja terdiri dari tim-tim dari perwakilan semua fakultas, penulis melihat bahwa tim dibentuk dengan kualifikasi SDM dengan tingkat pendidikan yang tinggi, penulis juga melihat bahwa hal ini dilakukan agar setiap unit kerja mampu melaksanakan SPMI dengan baik.

**d) Pengakuan dan Penghukuman atas Kinerja (*Reward dan Punishment*) dalam Implementasi SPMI di UB**

Dalam organisasi sistem *reward* dan *punishment* sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai ataupun unit kerja, dimana *reward* sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pegawai atau unit kerja dan *Punishment* merupakan bentuk hukuman untuk selanjutnya dapat meningkatkan kinerja lebih baik lagi, Creech (1996, h.521) dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro di Universitas Brawijaya Sendiri, dalam implementasi SPMI, terdapat sistem *reward* khusus atau sistem penghargaan khusus yang disebut dengan UBAQA. mengingat SPMI adalah sistem yang relatif masih baru diterapkan, dan lebih memfokuskan pada cara untuk memotivasi daripada menghukum. Jadi semua unit kerja masih diberi kesempatan untuk belajar mengimplementasikan SPMI dengan benar terlebih dahulu.

**e) Komitmen dalam SPMI di UB**

Komitmen merupakan pilar yang menitikberatkan pada usaha organisasi agar seluruh individu dalam organisasi mempunyai kemauan untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan fungsinya masing-masing untuk tercapainya tujuan akhir organisasi Creech(1996, h.521) dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro.

Perwujudan komitmen dalam implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang diwujudkan dengan adanya alokasi SDM oleh rektor melalui kebijakan-kebijakannya yang tertuang dalam OTK UB dan juga fakta di lapangan menunjukkan adanya penggelontoran dana hingga 2 milyar rupiah untuk membiayai jalannya SPMI di Universitas Brawijaya Malang

**2) Modifikasi Sistem Teknis dalam Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang**

Modifikasi teknis dalam sistem SPMI adalah wujud dari pengembangan organisasi, dimana selain sebagai tindakan pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkelanjutan , modifikasi teknis dalam sistem SPMI merupakan ciri dari pengembangan organisasi seperti yang diungkapkan oleh lain (Winardi, 2003, h.41-42). Melalui rapat koordinasi, PJM sebagai lembaga pengembang SPMI membuat lima tahapan untuk menjalankan SPMI yang diberlakukan bagi semua unit kerja yang mengacu pada siklus PDCA deming yang kemudian disebut dengan siklus OSDAT (Organisasi, Sistem, Dijalankan, Audit dan Tindak Lanjut). Sistem tersebut kemudian dijadikan acuan untuk menjalankan SPMI bagi semua lingkup organisasi Universitas Brawijaya Malang.

**3) Proses Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang**

Langkah-langkah implementasi spmi di Universitas Brawijaya Malang :

**a) Menyusun Organisasi Penjamin Mutu**

pelaksanaan nilai-nilai TQM menjadi hal yang sangat penting. Untuk mewujudkannya tentu saja diperlukan

perencanaan dan persiapan sebelum sampai pada pemberian layanan, dalam hal ini Creech(1996, h.521) dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro memaparkan ada lima pilar dalam TQM yakni konsep dasar dari SPMI di Universitas Brawijaya Malang, salah satu dari pilar tersebut ialah organisasi.

Hal tersebut dilakukan Universitas Brawijaya Malang dengan pembentukan organisasi-organisasi penjamin mutu untuk dapat berkoordinasi dengan Rektor, yakni pembentukan organisasi dengan tugas dan fungsinya untuk mampu menjamin mutu Universitas Brawijaya Malang, organisasi-organisasi yang dibentuk disesuaikan dengan kebutuhan dari Universitas Brawijaya Malang sendiri.

#### **b) Menyusun Sistem**

NPM (*New Public Management*) dimana dalam buku (Hughes, 1994, h.68-69) bahwa NPM terdiri dari tujuh komponen utama yang salah satunya ialah adanya standar dan ukuran pelaksanaan yang jelas.

Namun berdasarkan keterangan yang merupakan fakta di lapangan penulis melihat bahwa tidak semua unit kerja membuat sasaran mutu dengan seperti yang seharusnya, ada yang sudah bagus dan sangat kuantitatif dalam merancang sasaran mutu, namun masih ada pula yang menyusun sasaran-sasaran mutu dengan alakadarnya saja

#### **c) Sistem di Jalankan**

Agar dokumen dapat benar-benar digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam bekerja, maka sebelumnya Universitas Brawijaya Malang melalui PJM mengirim timnya untuk melakukan *Benchmarking* yakni merupakan metode kualitatif untuk menunjang keberhasilan TQM melalui SPMI di Universitas Brawijaya Malang, *Benchmarking* itu sendiri adalah upaya meminjam ide-ide kesuksesan dari organisasi lain dan menggunakannya untuk mengurangi gap kinerja organisasi dengan organisasi pembanding yang dianggap lebih baik (Santoso, 2007, h.6-9).

#### **d) Melakukan Audit Internal Mutu**

Creech (1996, h.521) dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro menyebutnya sebagai Inspeksi dan pengujian, dalam

melaksanakan pekerjaannya, sumber daya manusia dapat melakukan kesalahan sehingga perlu adanya evaluasi untuk meninjau kesalahan sehingga dapat diperbaiki kembali dalam proses pengelolaan organisasi selanjutnya.

Adanya audit internal mutu dalam siklus OSDAT SPMI di Universitas Brawijaya Malang, sudah benar-benar dirancang sedemikian hingga dan secara matang disusun tahap-tahapnya, audit internal dilaksanakan rutin yakni dua kali dalam setahun, telah ada prosedur langkah-langkah untuk membentuk tim audit sebagai wujud pengalokasian sumber daya manusia, dan pembuatan borang-borang untuk mempermudah dan sebagai alat audit, disini, peran PJM sangat diberdayakan oleh Rektor sebagai MR, dan PJM sangat berkoordinasi dengan Rektor.

#### **e) Tindak Lanjut**

Tindak lanjut merupakan tindakan atas hasil evaluasi yakni hasil audit internal mutu dan melanjutkan tindakan perbaikan atau disebut pula dengan *Act* dalam siklus PDCA (*Plan, do, Check, Act*) oleh Deming(1982, dikutip dari Tjiptono, 2003, h.66-67), Berkaitan dengan tindak lanjut yang dilakukan oleh semua unit kerja, berkaitan dengan tindakan koreksi yang diperintahkan oleh Rektor berkaitan dengan temuan-temuan yang ditemukan oleh auditor. Contohnya saja pada PJM, setelah melihat temuan-temuan yang ditemukan oleh auditor, *auditee* harus membuat klarifikasi atas temuan-temuan ketidaksesuaian yang telah ditemukan oleh auditor internal, oleh karena itu perlu adanya tindakan koreksi untuk menemukan akar masalah atas temuan-temuan tersebut.

#### **Penutup**

Kesimpulan yang Penulis peroleh selama penelitian bahwa hal-hal yang melatarbelakangi implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang ialah di dasari atas motivasi akan kebutuhan penghargaan, dimana Universitas Brawijaya ingin memperoleh penghargaan dan ingin diakui baik secara nasional maupun secara internasional, sehingga dengan memberlakukan dan mengimplementasikan SPMI (Sistem

Penjaminan Mutu Internal) maka Universitas Brawijaya dapat diakui sebagai universitas yang benar-benar berkualitas.

Strategi-strategi yang ditekankan dalam implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang dimulai dari perencanaan dan pelaksanaan perbaikan awal dan upaya pelaksanaan berkelanjutan sebagai antisipasi terjadinya hambatan-hambatan dalam implementasi SPMI yang lebih menekankan pada aspek Sumber Daya Manusia dengan pembentukan tim-tim dalam tiap unit dan pembentukan PJM sebagai pengembang SPMI.

Dalam siklus OSDAT tersebut Universitas Brawijaya Malang melalui PJM, masih sedikit kesulitan dalam

menanamkan kesadaran akan pentingnya SPMI, hal ini terlihat dari hasil audit internal yang menunjukkan masih adanya unit-unit organisasi di Universitas Brawijaya Malang yang kurang paham dalam pembuatan sasaran mutu dan memiliki rangking bawah dalam tingkat kepatuhan akan sistem.

Saran untuk peningkatan Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang ialah untuk lebih meningkatkan kepatuhan dan kedisiplinan akan dokumen-dokumen SPMI, mengadakan rapat koordinasi secara rutin bagi semua unit kerja dg jadwal baku dan lebih intens mengadakan workshop mengenai cara membuat sasaran mutu secara benar

---

## Daftar Pustaka

- Creech, Bill. (1996)**Lima Pilar TQM**.Dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro.Jakarta, Bina rupa.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2002)**Total Quality Management**. Yogyakarta, Andi Yogyakarta.
- Hughes, Owen E. (1994)**Public Management and Administration**. New York, St. Martins Press.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana.(2001) **Total Quality Management**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Dikutip dari :Ibrahim, Amin. 2008. **Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya**. Bandung, Refika Aditama.
- Kasim, Azhar. (1993)**Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi**. Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Keban, Yaremis T.(2004)**Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu**. Jakarta, Gava Media.
- Mahsun, Mohamad. (2006)**Pengukuran Kinerja sektor Publik**. Yogyakarta, BP FE UGM.
- Maslow, Abraham. (1954)**A Motivation and Personality**.New York, Harper and Row.
- Meoleong, J. Lexy. (2000) **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman.(1992) **Analisis Data Kualitatif**. Jakarta, UI Press.
- Weber, Max. (1951) **The Religion of India: The Sociology of Hinduism and Budhism**. Glencoe III: Free Press. Dikutip dari :Ritzer, G. & Goodman, D.J, (2002) **Teori Sosiologi Modern**. Dialihbahasakan oleh Alimandan. Jakarta, Kencana-Prenada Media
- Santoso, Singgih. (2007)**Total Quality Management ( TQM ) dan Six Sigma**. Jakarta, Media Komputindo.
- Silalahi, Bennet. (2000) **Manajemen Sumber Daya Manusia + Human Resources Managements**. Jakarta, STIMLPMI.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana.(2001)**Total Quality Management**. Yogyakarta, Andi Offset.
- Deming, W. E. (1982)**Quality, Productivity and Competitive Position**.Cambridge : Cambridge University Press. Dikutip dari :Tjiptono, Fandy. (2003)**Prinsip-prinsip Total Quality Service**. Yogyakarta, Andi Offset.
- Winardi, J. (2003) **Teori Organisasi dan Pengorganisasian**. Jakarta, Raja Graffindo Persada.